

전환기 경영의 새물결, 『오픈북 경영』

오늘날 미국에서는 「오픈북 경영 (Open-Book Management)」이라는 새로운 경영방식이 확산되고 있다. 종합적으로 품질경영, 팀 중심 품질관리, 종업원의 권한확대 등의 개념이 과거의 상명하달식 의사전달체제나 명령에 대한 절대적 복종 등의 경영체계가 시대에 뒤진 것으로 치부되고, 근로자는 종업원이라기보다 협력자로 간주되며, 경영자는 감독이 아닌 코치로 이해되는 것이다.

● 자료제공 : 한국경제신문사 「세계로 가는 경영」

회사재정을 종업원에게 공개

기존의 경영조직에서는 종업원이 일정한 시간에 출근하여 할 일을 배정받고 이를 완수하면 그것으로 끝이었다. 또한 이들은 자기가 속한 분야에서 품질 및 서비스 향상을 위해 어느 정도 노력하면 그만이었다. 그러나 종업원이 생산하는 제품의 품질과 서비스는 향상되면서도 그 기업의 이윤은 늘어나지 않는 경우가 빈번히 발생하면서 이를 위한 해결책 마련이 기업의 주요한 과제로 등장함으로써 오픈북 경영이 탄생하게 됐다. 기업은 종업원이 자신뿐 아니라 회사전체의 이익을 고려하면서 근무해 줄 것을 요청하는 것이다.

오픈북 경영의 가장 두드러진 특징은 기업내 모든 구성원들이 기업의 수익성 제고를 위해 노력한다는 점이다. 따라서 과거와 같이 경영자와 종업원의 이해를 상반된 것으로 해석하지 않는다. 오픈북 경영을 하는 기업내 종업원은 작업과정상 발생하는 문제를 해결하고 비용을 절감하며 소비자 만족을 극대화시키기 위해 노력하는 한편, 이러한 작업을

해야 하는 근본적인 이유도 충분히 이해하고 있다.

오픈북 기업은 종래의 기업과 세가지 면에서 다르다

① 오픈북 기업은 회사의 재정상태를 낱낱이 종업원들에게 공개한다. 이에 따라 모든 종업원들은 기업의 재정상태를 정확히 이해하고, 이해하는 방법도 배운다. 『오픈북』이라는 명칭이 붙게 된 것도 바로 이런 이유에서다. 기업의 재정상태는 계산판이나 핸드북, 사보나 컴퓨터 네트워크에 게재되며 누구라도 이를 쉽게 파악한다. 한편 작업훈련이나 회의때에는 이 수치들의 의미가 무엇인지 해석하는 방법을 배운다. 따라서 모든 종업원들은 현재 자신이 하는 작업으로 인해 회사가 이윤을 내고 있는지 손해를 보고 있는지를 금방 알 수 있다. 이윤이 생길 경우에는 이윤폭이 얼마나 되는지도 수시로 파악할 수 있다. 또한 그 같은 이윤이 생기게 된 이유까지도 정확히 알 수 있다.

② 모든 종업원들은 자신의 작업

결과가 기업의 재정에 직접 영향을 미친다는 사실을 충분히 인식하고 있다. 또한 서로의 작업이 기능적으로 연계되어야만 기업이 이윤을 낼 수 있다는 사실도 이해한다. 따라서 기업의 이윤 여부와 이윤폭에 대해 공동으로 책임지며 공동으로 권리를 행사한다.

③ 기업이 성공적으로 이윤을 낼 경우 종업원들은 이로부터 직접적인 혜택을 받는다. 이때 이윤은 종업원들의 기여도에 따라 공평하게 배당된다.

이 같은 원칙이 순조롭게 관철되는 오픈북 기업의 종업원들은 자신들이 돈을 받고 고용된 사람이라는 사실을 곧 잊게 된다. 그 대신 자신들이 경영자와 다를 바 없는 입장이라고 생각하게 된다. 따라서 일자리의 안정성이나 승진의 기회, 미래에 대한 희망 등이 일부 상사나 기업 간부들의 판단에 맡겨진 것이 아니라 기업이 시장에서 성공하느냐에 달려 있으며, 기업의 성공은 곧 자신들의 기여 여부에 달려 있다고 믿게 되는 것이다.

미국 신메이드사, 오픈북 경영으로 기사화생

우편물 포장튜브와 종이박스를 생산하는 미국 신시내티시 소재 신메이드(Cin-Made)사는 오픈북 경영으로 기사화생, 현재 기록적인 성장을 계속하고 있는 대표적인 업체다. 지난 1984년 보브 프레이(Bob Frey) 사장이 신메이드를 처음 인수할 때만 해도 이 회사는 노사갈등으로 심각한 위기를 겪고 있었다. 신메이드사의 전 소유자는 기업이윤이 줄어들자 노조와 맺은 임금계약을 일방적으로 파기했고 이에 노조는 파업을 벌리고 있었다. 전 소유자는 이 즈음에 기업을 프레이에게 매각하고 떠나버렸다. 신메이드를 인수한 프레이 사장은 우선 생산성 조사에 나섰다. 스톱워치를 들고 작업장을 누비면서 종업원들의 작업내용을 일일이 체크했다. 결과는 대단히 실망스러웠다. 프레이 사장은 직접 작업장을 뛰어다니며 작업을 감독했으나 비웃음만 받았을 뿐이다. 그러나 그는 임금을 삭감하고 잔업 근무자들에 대한 저녁식사 제공을 중단하겠다고 위협했다. 이에 대해 노조는 즉각 반발해 파업에 돌입했다. 하지만 프레이 사장은 파업이 계속되면 파업 근로자 대신 다른 상시직 종업원들을 고용하겠다고 위협했고 여기에 노조는 굴복했다. 프레이 사장은 노조와의 첫 대전에서 승리한 것이다. 그러나 그 결과는 참담했다. 종업원들의 사기는 땅에 떨어졌고 생산성은 하향곡선을 그렸다. 종업원들은 조그만 불만거리에도 정식으로 소원

수리 신청을 냈고, 그것이 해결될 때까지 작업을 거부하거나 태업을 계속했다. 그 즈음 작업장내에서는 『이 공장에는 바보천치 같은 경영자가 있다』라는 말이 공공연히 떠돌았다. 프레이 사장은 결국 경영방식을 바꾸기로 했다. 종업원을 위협하고 억눌러서 얻어진 것이라고는 아무것도 없었기 때문이다. 그는 종업원들의 기업에 대한 충성심과 협조가 절대적으로 필요하다고 느꼈다. 우선 프레이 사장은 정기회의 석상에서 회사의 경영실적과 재정상황을 모두 공개했고 그 수치가 의미하는 바를 일일이 설명했다. 종업원들은 『그게 나와 무슨 상관이나』라며 무관심하거나 『회사를 제대로 경영하는 것은 당신 일이지 내 일이 아니다』라며 반발했다. 그러나 기업사정 공개가 계속되자 아주 조금씩 종업원들이 수치에 관심을 보이기 시작했다. 『경영내용 회의』시간에 종업원들의 참여가 늘면서 프레이 사장은 지난 1년간의 모든 기업경영상황을 토론에 부쳤다. 생산성과 이윤에 대한 토론이 가장 활기를 띠었고 자발적으로 생산성 제고를 위한 계획들이 수립됐다. 종업원들은 스스로 위원회를 구성해 작업 재편성 계획을 작성했고, 이를 실천에 옮겼다. 종업원들 스스로 기업의 문제를 해결하기 시작한 것이다.

그 결과 6년이 지난 1990년에는 프레이 사장이 신메이드를 인수할 당시에 비해 생산성은 두 배로 증가했으며, 종업원들의 임금도 기여도에 따라 약 35% 늘어날 수 있었다.

단기요법보다 장기적인 생산성 향상 가능

오늘날에도 많은 기업들이 TQM(Total Quality Management) 또는 기업재구축 등을 통해 생산성 제고를 꾀하고 있다. 그러나 이러한 충격요법은 일시적으로 생산성을 높이지만 오래 지속되지는 않는다. 오픈북 경영방식은 한번 올라간 생산성이 떨어지지 않게 하기 위해 고안된 경영기법이다. TQM(Total Quality Management)이나 컨설팅은 종업원들에게 새로운 『작업방식』을 교육하지만, 오픈북 경영에서는 『작업의 이유』를 주지시킴으로써 생산성을 제고하고 이를 유지한다. 종업원들에게 작업방식을 일신하도록 강요하는 대신 그들 스스로 경영자의 입장이 되도록 유도하는 것이다. 종업원들이 경영자의 입장을 이해하게 되면 스스로 시장감각을 키워나가고 재정 상황 개선을 위해 노력하면서 그 결과로 얻게 된 이윤을 공유하게 되는 것이다.

그러나 오픈북 경영방식이 기업성장을 위한 만병통치약은 아니다. 오픈북 경영은 인력관리방식이기 때문이다. 인력관리 외에도 신 상품 개발과 마케팅 전략 개발 등도 기업경영에는 필수조건이다. 또한 탁월한 리더쉽과 튼튼한 재정적인 뒷받침 없는 기업이 기반을 잡을 수 없는 것이 사실이다. 하지만 오픈북 경영방식은 적어도 종업원들의 작업참여 원리를 근본적으로 바꿔 놓음으로써 놀랄 만한 성과를 거둘 수 있다는 점을 증명해 주고 있다.